**Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu**
*Galician economic journal, No 4 (101) 2026*
*https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.04*
*ISSN 2409-8892. Web:* **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

# *MANAGEMENT*

# *МЕНЕДЖМЕНТ*

**УДК 338.43:633.1:631.11:005.21**

## ЗЕРНОВЕ ПІДПРИЄМСТВО ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ, ФУНКЦІОНАЛЬНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ

**Назар Боярчук**
*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна*
ORCID: 0009-0005-6002-7891

**Богдан Андрушків**
*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна*
ORCID: 0000-0003-4897-5539

***Резюме.*** *Обґрунтовано концептуальні, функціональні та управлінські засади розгляду зернового підприємства як об'єкта стратегічного розвитку. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю цілісного пояснення того, як у зерновиробництві поєднуються ресурсна база, технологічні операції, фінансове забезпечення, логістика, ринкова взаємодія, цифрові інструменти та механізми адаптації до нестабільного середовища. Методичну основу становлять теоретичне узагальнення, порівняльний аналіз наукових підходів, системний і функціональний підходи, логічне структурування та змістовне моделювання взаємозв'язків між складовими стратегічного розвитку. Узагальнено ресурсний, виробничий, системний, ринковий, управлінський та інноваційний підходи до трактування підприємства, визначено їх галузеву специфіку і можливості інтегрованого застосування у діяльності підприємств зернового профілю. Запропоновано авторське визначення зернового підприємства як відкритої ресурсно-інтегрованої виробничо-логістичної соціально-економічної системи, що організовує повний цикл створення вартості від формування ресурсної бази й виробництва зерна до його доробки, сушіння, зберігання, транспортування та реалізації, взаємодіє із зацікавленими сторонами і коригує цілі та управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього середовища. Виокремлено базові управлінські характеристики стратегічного розвитку: цілеспрямованість, ресурсну забезпеченість, організаційну структурованість, адаптивність, інноваційність і ризикостійкість. Систематизовано п'ять взаємопов'язаних функціональних контурів діяльності зернового підприємства: операційно-технологічний, ресурсно-забезпечувальний, ринково-координаційний, адаптивно-захисний і результативний. Обґрунтовано, що стратегічна результативність формується не ізольованим виконанням окремих функцій, а їх узгодженням у межах циклу «стратегічні орієнтири – ресурсна база – функціональні процеси – ринкова реалізація – оцінювання результатів – адаптивне коригування». Наукова новизна полягає в інтегруванні різних підходів до розуміння зернового підприємства в єдину функціонально-управлінську архітектуру та в уточненні механізму перетворення внутрішнього потенціалу на стійкі економічні результати. Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні методологічної основи для подальшого розроблення системи показників, оцінювання ефективності управління розвитком, ідентифікації ризиків та вибору інструментів підвищення адаптивності, економічної стійкості й довготривалої конкурентоспроможності зернових підприємств.*

***Ключові слова:*** *зернове підприємство, стратегічний розвиток, системний підхід, функціональні сфери, управлінські характеристики, адаптивність, інноваційність, ризикостійкість.*

*Дата надходження 10.07.2026*
*Дата прийняття 22.07.2026*
*https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.04.111* *Дата публікації 31.08.2026*

*Corresponding author: Nazar Boyarchuk; e-mail: nazarb1991@gmail.com* 

**UDC 338.43:633.1:631.11:005.21**

# GRAIN ENTERPRISE AS AN OBJECT OF STRATEGIC DEVELOPMENT: CONCEPTUAL, FUNCTIONAL AND MANAGERIAL FOUNDATIONS

**Nazar Boyarchuk**
*Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine*

**Bohdan Andrushkiv**
*Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine*

***Summary.*** *The article substantiates the conceptual, functional and managerial foundations for considering a grain enterprise as an object of strategic development. The relevance of the study is determined by the need for an integrated explanation of how the resource base, technological operations, financial support, logistics, market interaction, digital instruments and mechanisms of adaptation to an unstable environment are combined in grain production. The methodological framework includes theoretical generalization, comparative analysis of scientific approaches, systems and functional approaches, logical structuring and content-based modelling of relationships among the components of strategic development. The resource-based, production, systems, market, managerial and innovation approaches to interpreting an enterprise are generalized, while their sector-specific features and possibilities for integrated application in grain-oriented enterprises are identified. A grain enterprise is defined as an open, resource-integrated production and logistics socio-economic system that organizes the full value-creation cycle from the formation of the resource base and grain production to post-harvest processing, drying, storage, transportation and sale, interacts with stakeholders and adjusts its goals and managerial decisions in response to changes in the external environment. The core managerial characteristics of strategic development are identified as goal orientation, resource sufficiency, organizational structuring, adaptability, innovativeness and risk resilience. Five interrelated functional contours of a grain enterprise are systematized: operational-technological, resource-supporting, market-coordination, adaptive-protective and result-oriented. It is substantiated that strategic performance is generated not through the isolated implementation of individual functions but through their coordination within the cycle «strategic orientations – resource base – functional processes – market realization – performance assessment – adaptive adjustment». The scientific novelty lies in integrating different approaches to understanding a grain enterprise into a unified functional and managerial architecture and in clarifying the mechanism through which internal potential is transformed into sustainable economic results. The practical value of the obtained results consists in providing a methodological basis for further construction of an indicator system, assessment of development-management effectiveness, risk identification and selection of instruments aimed at strengthening the adaptability, economic resilience and long-term competitiveness of grain enterprises.*

***Key words:*** *grain enterprise, strategic development, systems approach, functional areas, managerial characteristics, adaptability, innovativeness, risk resilience.*

*Received 10.07.2026*
*Accepted 22.07.2026*
*https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.04.111* *Published 31.08.2026*

**Постановка проблеми.** Підприємства зернової галузі є важливою ланкою аграрної економіки, оскільки поєднують виробництво стратегічно значущої продукції з формуванням продовольчого й експортного потенціалу, розвитком сільських територій та створенням доходів у суміжних видах діяльності. Їх функціонування охоплює не лише вирощування зернових культур, а й післязбиральну доробку, сушіння, зберігання, транспортування, реалізацію та інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень.

Стратегічний розвиток зернових підприємств ускладнюється сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, капіталомісткістю технологічного циклу, ціновою волатильністю, логістичними обмеженнями та потребою у швидкому технологічному оновленні. За таких умов підприємство не може розглядатися виключно як виробнича одиниця. Воно є відкритою соціально-економічною системою, у якій взаємопов’язані ресурси, функціональні процеси, управлінські рішення, ринкові зв’язки та результати [1–4].

Наукове і практичне значення даної проблеми полягає в необхідності сформувати цілісне уявлення про економічну сутність зернового підприємства, його функціональні особливості та управлінські характеристики. Таке уявлення є передумовою обґрунтування стратегічних цілей, вибору інструментів управління, формування системи показників результативності та розроблення механізмів адаптації до нестабільного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичне підґрунтя дослідження підприємства як об'єкта розвитку сформоване ресурсною концепцією, представленою у працях Е. Пенроуз, Б. Вернерфельта та Дж. Барні [5–7]. У межах цього підходу довготривалі переваги пов'язуються з наявністю, комбінацією та продуктивним використанням матеріальних і нематеріальних ресурсів. Для зернових підприємств такий погляд особливо важливий через визначальну роль земельного банку, технічного оснащення, фінансового капіталу, професійних компетентностей та даних.

Системний аспект функціонування аграрних підприємств розкрито у працях В. Павлика та О. Ковбаси [8; 9], які акцентують на взаємодії внутрішніх підсистем із зовнішнім середовищем. Ринковий підхід М. Портера [10] дозволяє пояснити залежність стратегічної позиції від структури конкуренції, поведінки покупців, доступу до каналів збуту та здатності підприємства утримувати витратні або диференціаційні переваги.

Управлінські й інноваційні аспекти розвитку аграрних підприємств досліджують І. Кузнецова, О. Дімова, Н. Бондарчук, Л. Васільєва та А. Міньковська [11; 12]. Питання формування стратегії, підвищення конкурентоспроможності та визначення напрямів розвитку підприємств зернового профілю висвітлено у працях О. Таран-Лали, К. Сухорук, І. Гончарук, І. Томашук та І. Фурмана [13–15]. Сучасні дослідження також підкреслюють роль кадрової готовності до цифровізації та цифрового маркетингу в аграрній сфері [16; 17].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, окремі підходи переважно розкривають лише одну сторону функціонування підприємства: ресурсну, виробничу, ринкову, управлінську або інноваційну. Недостатньо систематизованим залишається їх поєднання з галузевими особливостями зерновиробництва та з логікою стратегічного розвитку. Потребує уточнення склад управлінських характеристик, функціональних контурів і взаємозв'язків, через які внутрішній потенціал підприємства трансформується у стійкі економічні результати.

**Мета дослідження –** обґрунтування інтегрованого підходу до трактування зернового підприємства як об'єкта стратегічного розвитку, систематизація його функціональних сфер та визначення управлінських характеристик, що забезпечують узгодження ресурсів, процесів, ринкових можливостей і довготривалих результатів.

**Постановка завдання.** Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: узагальнити основні наукові підходи до трактування підприємства та конкретизувати їх для зернової галузі; уточнити економічну сутність зернового підприємства як відкритої соціально-економічної системи; визначити комплекс управлінських характеристик, що забезпечують його стратегічний розвиток; систематизувати функціональні контури діяльності та розкрити взаємозв'язки між ресурсами, процесами, ринковими рішеннями, результатами й адаптивним коригуванням.

**Виклад основного матеріалу.** Економічна сутність зернового підприємства проявляється у поєднанні ресурсів, технологій та управлінських рішень для виробництва конкурентоспроможної зернової продукції й досягнення економічних, соціальних і стратегічних цілей. Водночас його результативність визначається не лише обсягом зібраного врожаю, а й здатністю створювати додану вартість, забезпечувати якість, зберігати продукцію, обирати момент реалізації, працювати з ризиками та підтримувати безперервність виробничо-логістичного циклу.

Узагальнення наукових позицій дає підстави трактувати зернове підприємство як відкриту ресурсно-інтегровану виробничо-логістичну соціально-економічну систему, яка організовує повний цикл створення вартості від формування ресурсної бази та виробництва зерна до його доробки, зберігання, транспортування й реалізації, взаємодіє зі стейкхолдерами та коригує цілі й управлінські рішення відповідно до змін ринкового, технологічного, інституційного і природно-кліматичного середовища.

Таке визначення поєднує шість взаємодоповнювальних підходів, кожен із яких розкриває окрему сторону стратегічного розвитку зернового підприємства (табл. 1).

**Таблиця 1.** Інтеграція наукових підходів до трактування зернового підприємства як об’єкта стратегічного розвитку

| *Підхід* | *Зміст підходу* | *Галузева конкретизація для зернового підприємства* |
|---|---|---|
| Ресурсний | Підприємство є сукупністю ресурсів і компетентностей, комбінація яких формує потенціал та стійкі переваги [5–7] | Вирішальними є земля, техніка, оборотний капітал, насіннєвий матеріал, дані, кадрові компетентності та спроможність ефективно їх поєднувати |
| Виробничий | Підприємство організовує технологічний процес створення продукції та доданої вартості | Охоплює підготовку ґрунту, посів, догляд, збирання, доробку, сушіння, контроль якості, зберігання і транспортування зерна |
| Системний | Підприємство є відкритою системою взаємопов’язаних елементів, що взаємодіє із зовнішнім середовищем [8; 9] | Результати залежать від узгодженості ресурсного, виробничого, фінансового, кадрового, логістичного, маркетингового та інформаційного блоків |
| Ринковий | Підприємство формує конкурентну позицію з урахуванням попиту, цін, сили контрагентів і каналів збуту [10] | Найбільш важливими є собівартість, якість зерна, доступ до зберігання й транспорту, контрактна дисципліна, момент продажу та експортні можливості |
| Управлінський | Підприємство є об’єктом цілепокладання, планування, організації, мотивації, контролю та коригування рішень [11; 13] | Необхідне узгодження посівної структури, бюджетів, грошових потоків, запасів, персоналу, логістики, збуту та ризиків. |
| Інноваційний | Розвиток забезпечується технологічним оновленням, цифровізацією та організаційними змінами [12; 16; 17] | Застосовуються точне землеробство, GPS-навігація, дистанційний моніторинг, автоматизований облік, аналітика врожайності та цифрові канали взаємодії |

Джерело: узагальнено та розвинено авторами на основі [5–13; 16; 17].

Інтеграція наведених підходів дозволяє уникнути одновимірного трактування стратегічного розвитку. Ресурсна наявність без належної організації процесів не забезпечує результату; технологічна ефективність без ринкової орієнтації не гарантує прибутковості; інновації без кадрової готовності й фінансового обґрунтування можуть посилювати ризики. Тому предметом стратегічного управління має бути не окремий ресурс або функція, а система взаємозв’язків між ними.

Базовими управлінськими характеристиками зернового підприємства є цілеспрямованість, ресурсна забезпеченість та організаційна структурованість. Цілеспрямованість відображає здатність формувати місію, довготривалі цілі й пріоритети. Ресурсна забезпеченість визначає реалістичність стратегії та спроможність підтримувати сезонний виробничий цикл, при цьому організаційна структурованість забезпечує розподіл відповідальності, координацію функцій, інформаційний обмін і контроль виконання рішень.

Наступну групу становлять адаптивність, інноваційність і ризикостійкість. Адаптивність означає здатність оперативно змінювати виробничі плани, бюджети, логістичні маршрути та канали реалізації відповідно до ринкових і природно-кліматичних сигналів. Інноваційність характеризує спроможність упроваджувати технології, які підвищують точність, продуктивність та ресурсну ощадливість, а ризикостійкість відображає можливість запобігати критичним відхиленням, формувати резерви, диверсифікувати контрагентів і підтримувати фінансову та операційну безперервність.

Зміст зазначених характеристик реалізується через функціональні контури. Їх доцільно групувати не за формальною належністю до структурних підрозділів, а за роллю у формуванні стратегічного результату. Запропонована архітектура охоплює п’ять взаємопов’язаних контурів (табл. 2).

**Таблиця 2.** Функціонально-управлінська архітектура стратегічного розвитку зернового підприємства

| Функціональний контур | Основні сфери | Управлінський зміст | Стратегічний результат |
|---|---|---|---|
| Операційно-технологічний | Виробництво, доробка, сушіння, зберігання, якість, внутрішня логістика | Планування посівів і технологічних операцій; нормування ресурсів; контроль термінів, втрат, урожайності та якості | Стабільність виробництва, зниження втрат, прогнозована собівартість, належна якість продукції |
| Ресурсно-забезпечувальний | Фінанси, персонал, матеріально-технічне забезпечення, інновації, інформація | Бюджетування; управління грошовими потоками; закупівлі; розвиток компетентностей; цифровізація обліку й аналітики | Платоспроможність, ресурсна достатність, продуктивність праці, технологічне оновлення |
| Ринково-координаційний | Маркетинг, збут, експорт, зовнішня логістика, контрактна взаємодія | Моніторинг кон’юнктури; вибір моменту і каналів продажу; переговори; координація з елеваторами, трейдерами та перевізниками | Зростання доходу, стійкі канали реалізації, зміцнення ринкової позиції та ділової репутації |
| Адаптивно-захисний | Ризик-менеджмент, резерви, страхування, безпека, сценарне планування | Ідентифікація загроз; формування альтернативних сценаріїв; диверсифікація постачальників і покупців; контроль критичних відхилень | Зниження вразливості, безперервність діяльності, швидкість відновлення після негативних впливів |
| Результативний | Ефективність, прибутковість, конкурентоспроможність, розвиток | Оцінювання KPI і ризикових індикаторів; зіставлення фактичних та цільових результатів; коригування стратегії | Економічна стійкість, інвестиційна спроможність, довготривала конкурентоспроможність |

Джерело: розроблено авторами із урахуванням [11–17].

Операційно-технологічний контур формує фізичний результат діяльності – обсяг і якість зерна, при цьому його стратегічна орієнтованість полягає в тому, що управлінські рішення щодо структури посівів, технологій, термінів робіт, сушіння та зберігання визначають не лише поточні витрати, а й майбутню здатність виконувати контракти та реалізовувати продукцію у вигідний період. Логістика є продовженням технологічного циклу, оскільки порушення умов зберігання або перевезення нівелює результати виробництва.

Ресурсно-забезпечувальний контур створює умови для безперервності операцій. Через сезонний розрив між витратами та надходженням виручки особливого значення набувають бюджетування, планування грошових потоків, управління кредитним навантаженням і резервами. Кадрова функція має забезпечувати не лише кількісну наявність працівників, а й компетентність у використанні цифрових систем, техніки та аналітичних інструментів [16].

Ринково-координаційний контур перетворює виробничий результат на дохід. Даний контур передбачає постійний моніторинг цін і попиту, оцінювання умов контрактів, вибір каналів реалізації, роботу з логістичними партнерами та розвиток цифрових комунікацій [17]. Управлінська функція у цьому контурі має інтегруючий характер: вона узгоджує рішення виробництва, фінансів, логістики, маркетингу та персоналу.

Адаптивно-захисний контур забезпечує реакцію на нестабільність, а його дієвість визначається наявністю сценаріїв, ранніх сигналів, резервних постачальників і перевізників, страхового захисту, запасів ліквідності та процедур швидкого коригування планів. Важливо, щоб ризик-менеджмент не був відокремленою процедурою, а був інтегрований у бюджетування, закупівлі, виробничі графіки та збутові рішення.

Результативний контур замикає управлінський цикл. Його завданням є не лише фіксація прибутку або урожайності, а оцінювання того, наскільки досягнуті результати відповідають стратегічним цілям, якою є їх стійкість та ціною яких ресурсних і ризикових навантажень вони отримані. Інформація про відхилення має повертатися до системи планування і спричиняти коригування цілей, ресурсного забезпечення, процесів або ринкової поведінки.

Таким чином, стратегічний розвиток зернового підприємства доцільно трактувати як безперервний процес узгодження внутрішнього потенціалу з вимогами ринку та зовнішніми обмеженнями. Його логіка може бути представлена послідовністю «стратегічні орієнтири – ресурсна база – функціональні процеси – ринкова реалізація – оцінювання результатів – адаптивне коригування». Саме наявність зворотного зв’язку перетворює сукупність окремих функцій на систему стратегічного управління.

**Висновки.** Встановлено, що зернове підприємство як об’єкт стратегічного розвитку має розглядатися комплексно – як відкрита ресурсно-інтегрована виробничо-логістична соціально-економічна система. Його стратегічна спроможність визначається не лише обсягом ресурсів або рівнем технологій, а передусім якістю узгодження цілей, ресурсів, процесів, ринкових рішень і механізмів адаптації.

Систематизовано управлінські характеристики зернового підприємства, до яких віднесено цілеспрямованість, ресурсну забезпеченість, організаційну структурованість, адаптивність, інноваційність та ризикостійкість. Запропоновано функціонально-управлінську архітектуру, що охоплює операційно-технологічний, ресурсно-забезпечувальний, ринково-координаційний, адаптивно-захисний і результативний контури, а їх узгоджена взаємодія формує основу економічної стійкості та довготривалої конкурентоспроможності.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробленням системи кількісних індикаторів за кожним функціональним контуром, формуванням інтегрального показника ефективності управління розвитком та емпіричною апробацією запропонованого підходу на зернових підприємствах різних організаційно-виробничих моделей.

**Conclusions.** The study establishes that a grain enterprise as an object of strategic development should be considered comprehensively as an open, resource-integrated production and logistics socio-economic system. Its strategic capacity is determined not only by the amount of available resources or the level of technology, but primarily by the quality of coordination among goals, resources, processes, market decisions and adaptation mechanisms.

The managerial characteristics of a grain enterprise are systematized and include goal orientation, resource sufficiency, organizational structuring, adaptability, innovativeness and risk resilience. A functional and managerial architecture is proposed that comprises operational-technological, resource-supporting, market-coordination, adaptive-protective and result-oriented contours; their coordinated interaction forms the basis of economic resilience and long-term competitiveness.

Further research should focus on developing a system of quantitative indicators for each functional contour, constructing an integral indicator of development-management effectiveness and empirically testing the proposed approach on grain enterprises with different organizational and production models.

**Список використаних джерел**


1. Бочко О. Ю., Кузяк В. В., Стасюк Н. Р. Концепція управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теоретичні підходи. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки.* 2020. № 3 (282). С. 258–261. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-44
2. Kuzmenko O., Chyzhevska M. Agricultural enterprise economic security systems modelling. *Scientific Horizons.* 2024. Vol. 27. No. 3. P. 143–153. DOI: https://doi.org/10.48077/scihor3.2024.143
3. Бугаєва М. В., Петросян А. А. Розробка концептуальної моделі стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2025. Вип. 13 (46). Ч. 1. С. 95–109. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.95-109
4. Свидрук І. І., Клепанчук О. Ю. Переваги й ризики цифрової трансформації українських агропідприємств та запровадження технології інтернету речей. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. № 4. С. 181–186. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-27
5. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford.: Oxford University Press, 1995. 272 p. DOI: https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001
6. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5. No. 2. P. 171–180. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250050207
7. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108
8. Павлик В. П. Системний підхід до управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка АПК.* 2018. Т. 25. № 1. С. 66–73.
9. Ковбаса О. М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство.* 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123
10. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York.: Free Press, 1980. 396 p.
11. Кузнецова І. О., Дімова О. С. Моделі формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2025. № 10 (335). С. 86–97. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-86-97
12. Бондарчук Н. В., Васільєва Л. М., Міньковська А. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації.* 2022. № 23. С. 37–41. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7
13. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2021. № 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66
14. Гончарук І. В., Томашук І. В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2022. № 4. С. 7–24. DOI: https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-4-1
15. Фурман І. В. Стратегічні напрями розвитку підприємств зернового напряму. *Економіка та суспільство.* 2023. № 54. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2786 (дата звернення: 25.07.2026). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-61
16. Немченко Т. А., Коваленко С. В., Гнатюк Ю. Ю. Управління кадровим потенціалом як стратегічний вектор забезпечення стійкості розвитку підприємств аграрної сфери в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство.* 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-34
17. Ільченко Т. В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство.* 2021. № 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21


**References**


1. Bochko O. Yu., Kuziak V. V., Stasiuk N. R. (2020) Kontseptsiia upravlinnia rozvytkom silskohospodarskykh pidpryiemstv: teoretychni pidkhody [The concept of agricultural enterprise development management: theoretical approaches]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky [Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences],* no. 3 (282), pp. 258–261. (In Ukrainian). DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-44
2. Kuzmenko O., Chyzhevska M. (2024) Agricultural enterprise economic security systems modelling. *Scientific Horizons,* vol. 27 (3), pp. 143–153. (In Ukrainian). DOI: https://doi.org/10.48077/scihor3.2024.143
3. Buhaieva M. V., Petrosian A. A. (2025) Rozrobka kontseptualnoi modeli stratehichnoho upravlinnia silskohospodarskymy pidpryiemstvamy v umovakh novitnikh vyklykiv [Development of a conceptual model of strategic management of agricultural enterprises under emerging challenges]. *Tsentralnoukrainskyi naukovyi*

*visnyk. Ekonomichni nauky [Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences],* vol. 13 (46), part 1, pp. 95–109. (In Ukrainian). DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.95-109

4. Svydruk I. I., Klepanchuk O. Yu. (2024) Perevahy y ryzyky tsyfrovoi transformatsii ukrainskykh ahropidpryiemstv ta zaprovadzhennia tekhnolohii internetu rechei [Benefits and risks of digital transformation of Ukrainian agricultural enterprises and the implementation of Internet of Things technology]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky [Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology],* no. 4, pp. 181–186. (In Ukrainian). DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-27
5. Penrose E. (1995). The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford University Press, 272 p. (In English). DOI: https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001
6. Wernerfelt B. (1984) A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, vol. 5 (2), pp. 171–180. (In English). DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250050207
7. Barney J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17 (1), 99–120. (In English). DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108
8. Pavlyk V. P. (2018) Systemnyi pidkhid do upravlinnia silskohospodarskymy pidpryiemstvamy [A systems approach to agricultural enterprise management]. *Ekonomika APK [Economics of AIC],* vol. 25 (1), pp. 66–73. (In Ukrainian).
9. Kovbasa O. M. (2024) Komponenty stratehichnoho rozvytku ahrarnoho pidpryiemnytstva v Ukraini [Components of strategic development of agricultural entrepreneurship in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society],* vol. 67. (In Ukrainian). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123
10. Porter M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press. (In English).
11. Kuznetsova I. O., Dimova O. S. (2025) Modeli formuvannia stratehii rozvytku ahrarnoho pidpryiemstva [Models for forming an agricultural enterprise development strategy]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu [Scientific Bulletin of the Odesa National Economic University],* no. 10 (335), pp. 86–97. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-86-97
12. Bondarchuk N. V., Vasilieva L. M., Minkovska A. V. (2022) Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom ahrarnoho pidpryiemstva dlia zabezpechennia yoho finansovo-ekonomichnoi bezpeky [Strategic management of innovative development of an agricultural enterprise to ensure its financial and economic security]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii [Entrepreneurship and Innovation],* no. 23, pp. 37–41. (In Ukrainian). DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7
13. Taran-Lala O. M., Sukhoruk K. V. (2021) Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvom [Features of strategic enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society],* no. 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66
14. Honcharuk I. V., Tomashuk I. V. (2022) Formuvannia stratehii ekonomichnoho rozvytku silskohospodarskoho pidpryiemstva dlia pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Formation of an economic development strategy of an agricultural enterprise to increase its competitiveness]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky [Economy, Finance, Management: Current Issues of Science and Practice],* no. 4, pp. 7–24. DOI: https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-4-1
15. Furman I. V. (2023) Stratehichni napriamy rozvytku pidpryiemstv zernovoho napriamu [Strategic development directions of grain-oriented enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society],* no. 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-61
16. Nemchenko T. A., Kovalenko S. V., Hnatiuk Yu. Yu. (2025) Upravlinnia kadrovym potentsialom yak stratehichnyi vektor zabezpechennia stiikosti rozvytku pidpryiemstv ahrarnoi sfery v umovakh tsyfrovizatsii [Human-resource potential management as a strategic vector for ensuring the sustainable development of agricultural enterprises under digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society],* no. 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-34
17. Ilchenko T. V. (2021) Marketynhova stratehiia diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv v umovakh didzhytalizatsii [Marketing strategy of agricultural enterprises under digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society],* no. 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21